



# PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO 2025-2034

## UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL NORTE

*Vocación de Servicio y Excelencia*





Elaborado por la Comisión Central de Planificación  
Universidad Católica del Norte

Aprobado Diciembre 2024  
Edición Marzo 2025



# Comisión Central de Planificación

## VICE GRAN CANCELLER

Padre André Hubert Robinet s.j.,

## RECTOR

Rodrigo Alda Varas

## VICERRECTORA VAEA

Ingrid Álvarez Arzic

## VICERRECTOR VRA

Nelson Fernández Vergara

## VICERRECTOR VRIDT

Rodrigo Sfeir Yazigi

## VICERRECTOR VRS

Elvira Badilla Poblete

## VICERRECTOR VRDEC

Cristian Morales Letzkus

## DECANO FACEA

Fernando Álvarez Castillo

## DECANA FAMED

Giselle Myer Morales

## DECANO FICG<sup>1</sup>

Hernán Cáceres Venegas

## DECANA FICG<sup>2</sup>

María Cecilia Hernández Vera

## DECANO FCJ

Humberto Carrasco Blanc

## DECANO FACIC<sup>1</sup>

José Echevarría Ateca

## DECANO FACIC<sup>2</sup>

Patricio Tapia Gutiérrez

## DECANO FACIEN

Luis del Campo Conejeros

## DECANA FHUM<sup>1</sup>

Mónica Guzmán González

## DECANA FHUM<sup>2</sup>

Susana Arancibia Carvajal

## DECANA FCMAR

Niris Cortés Pizarro

## DECANA FEDUC

Patricia Castillo Ladino

## DIRECTOR ICRF

Francisco Correa Schnake

## REPRESENTANTE

## ESCUELAS VRA<sup>1</sup>

José Guerra Ramírez

## REPRESENTANTE

## ESCUELAS VRA<sup>2</sup>

Claudio Galeno Ibaceta

## REPRESENTANTE

## ESCUELAS VRS

Karla Soria Barreto

## REPRESENTANTE DE INSTITUTOS VRIDT

Fernanda Kalazich Rosales

## REPRESENTANTE CONSEJEROS ACADÉMICOS

Sergio Curilef Huichalaf

## REPRESENTANTES CONSEJEROS APOYO A LA ACADEMIA

Yeny Sunkel Peralta

Macarena Herrera Sánchez

## LÍDER ÁREA DE ACREDITACIÓN GESTIÓN INSTITUCIONAL

Cecilia Barrera Richards

## LÍDER ÁREA DE ACREDITACIÓN FORMACIÓN DE PREGRADO

Claudia Behrens Pérez

## LÍDER ÁREA DE ACREDITACIÓN FORMACIÓN DE POSTGRADO

Larry Games Díaz

## LÍDER ÁREA DE ACREDITACIÓN INVESTIGACIÓN

Carlos Calderón Carvajal

## LÍDER ÁREA DE ACREDITACIÓN VINCULACIÓN CON EL MEDIO

Olga María Valdés de la Torre

## REPRESENTANTE ÁREA INTERNACIONALIZACIÓN

Karol Trautmann Thomas

## ESTUDIANTE DE PREGRADO ANTOFAGASTA

Bruno Díaz Montes

## ESTUDIANTES DE PREGRADO COQUIMBO

Edgardo Gallardo Fiedler

Daniela Jorquera Moyano

## ESTUDIANTE DE POSTGRADO

Victoria Acosta Pareja

## COORDINADORA COMISIÓN PDE 2025-2034

Yolanda Gutiérrez Aguilera

Por razones de estilo y claridad, en el presente texto se utilizará el masculino como término genérico, abarcando así a todas las personas, sin distinción de género, conforme al uso tradicional del idioma español reconocido por la Real Academia Española. Este enfoque no implica desconocer ni excluir otras formas de expresión inclusiva.



# AGENDA

Palabras del Gran Canciller de la Universidad Católica del Norte.....	8
Palabras del Rector.....	9
Tendencias en Educación Superior.....	10
<b>Capítulo 1.</b> Dirección Estratégica en la UCN.....	15
<b>Capítulo 2.</b> Co-construcción del Plan.....	20
<b>Capítulo 3.</b> Plan de Desarrollo Estratégico 2025-2034.....	29
<b>Capítulo 4.</b> Seguimiento e implementación del Plan.....	57
Glosario.....	70

***"Nuestra Universidad tratará de fortalecer la fidelidad al mensaje de Cristo y a su continuación en la Tierra, la Iglesia. En este sentido, porque queremos ser fieles, seremos tolerantes... La Universidad del Norte abre a todos sus puertas para que colaboren en su misión de contribuir al bienestar terrestre e invita a los católicos a hacer de ella un instrumento poderoso para la construcción de la ciudad de Dios".***

***Gerardo Claps Gallo sj,*** Discurso Inaugural 1957



# Prólogo Plan de Desarrollo Estratégico 2025 - 2034



La Universidad Católica del Norte ha sido, desde su fundación, una Institución comprometida con el desarrollo del conocimiento, la formación integral de las personas y la contribución al bienestar de la sociedad, especialmente en el norte de Chile. Con una identidad cimentada en los valores del Humanismo Cristiano, la justicia, la verdad, la responsabilidad social y ambiental, la libertad y el respeto, nuestra Universidad ha transitado por décadas de desafíos y logros que nos han consolidado como referentes en el sistema de Educación Superior del país.

Hoy, asumimos un nuevo desafío. En un contexto global caracterizado por cambios vertiginosos, demandas sociales y transformaciones tecnológicas, es fundamental contar con una hoja de ruta clara que nos permita consolidar nuestra misión y enfrentar con determinación estos desafíos que nos presentan.

El Plan de Desarrollo Estratégico 2025-2034 es el resultado de un proceso reflexivo, participativo y colaborativo que ha involucrado a toda nuestra comunidad universitaria de Antofagasta, Coquimbo y San Pedro; quienes junto a nuestros grupos de interés, aportaron con su visión y experiencia su compromiso para construir en conjunto un horizonte claro y alineado con los desafíos del futuro. La construcción de este plan es un testimonio del valor del trabajo colaborativo como motor de transformación y desarrollo para nuestra universidad y su entorno.

Con un horizonte de diez años, este documento marca un hito en nuestra gestión institucional, orientándonos hacia el fortalecimiento de la excelencia académica, la investigación de impacto, la innovación, la inclusión y la sustentabilidad.

Uno de los pilares fundamentales de este plan es el aseguramiento de la calidad, entendida como un compromiso permanente con la mejora continua. La evolución del sistema de acreditación en Chile y las exigencias de una Educación Superior cada vez más exigente nos instan a fortalecer nuestros procesos formativos, de Investigación y de Vinculación con el Medio, garantizando una formación de excelencia para nuestros estudiantes, acompañándolos en sus requerimien-

tos de aprendizaje a lo largo de la vida. Asumimos también el desafío de potenciar el liderazgo de la Universidad Católica del Norte en la generación de conocimiento relevante para la Región y el país. Nos proyectamos como una universidad que no solo responde a los cambios, sino que los anticipa, los lidera y los impulsa, siempre con un fuerte arraigo territorial y un compromiso inquebrantable con el desarrollo sostenible.

Este plan estratégico no solo define metas y acciones, sino que también refleja el compromiso de nuestra comunidad con sus desafíos e identidad. Su construcción ha sido el resultado de un proceso de co-construcción que ha involucrado a más de 3.000 personas, con un enfoque participativo que refuerza nuestra vocación de servicio y nuestro carácter inclusivo.

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a la administración que nos ha precedido, en especial al Dr. Rodrigo Alda Varas, y a todo su equipo de trabajo, quienes lideraron con visión y compromiso la elaboración del Plan de Desarrollo Estratégico. Su dedicación ha sido fundamental para cimentar las bases de esta nueva etapa que hoy iniciamos.

Finalmente, invito a toda la Comunidad Universitaria a asumir con responsabilidad la implementación de este plan. Que sea una guía inspiradora para nuestra acción, un reflejo del compromiso con la excelencia y una expresión de nuestro deseo de seguir contribuyendo al desarrollo del norte de Chile y del país.

Con confianza en el futuro, avanzamos juntos hacia una nueva década de desafíos y oportunidades.

**Dra. María Cecilia Hernández**  
Rectora Universidad Católica del Norte



# Palabras del Gran Canciller de la Universidad Católica del Norte

*"Duc in altum"*

La Universidad Católica del Norte, inspirada en los principios del Humanismo Cristiano y la misión de la Iglesia Católica, ha sido durante décadas un faro de luz para el Norte de Chile. Su contribución trasciende el ámbito académico y científico, impulsando la construcción de una sociedad más justa, solidaria y comprometida con el bien común. Este Nuevo Plan de Desarrollo Estratégico (PDE) refleja el compromiso constante de nuestra institución con la misión de la Iglesia: ser instrumentos de transformación en las vidas de las personas y comunidades a las que servimos.

La vocación de servicio y excelencia que caracteriza a la UCN se basa en la búsqueda incansable de la verdad, cimentada en la justicia, la libertad, el respeto y el compromiso con el medio ambiente. Nuestro propósito es formar profesionales integrales dotados de sólidos conocimientos y una profunda sensibilidad humana, capaces de ser agentes de cambio en un mundo que exige más equidad, sostenibilidad y justicia.

Este nuevo Plan reafirma la identidad de la Universidad Católica del Norte como una institución consciente de su responsabilidad social y ambiental. Frente a los desafíos globales y locales, es imprescindible actuar con respeto, conciencia y solidaridad, construyendo un futuro

sostenible donde la dignidad humana y la protección de la creación sean valores esenciales.

Nuestro espíritu universitario católico nos impulsa a cultivar una comunidad que valore la diversidad y fomente la colaboración. En este marco, el respeto mutuo fortalece el sentido de pertenencia y propósito institucional. El PDE no solo es una guía para el desarrollo de nuestra universidad, sino también un llamado a perseverar en nuestra misión evangelizadora, formando profesionales y ciudadanos que iluminen con su testimonio cristiano los distintos ámbitos de la sociedad.

Invito a toda nuestra Comunidad Universitaria a asumir este desafío con entusiasmo y esperanza. Que cada meta planteada en este plan sea una oportunidad para transformar vidas, honrar nuestra vocación y servir al bien común desde el Norte de Chile.

Que el Señor guíe y bendiga esta noble misión.

**Monseñor Ignacio Ducasse Medina**  
Arzobispo de Antofagasta  
Gran Canciller  
Universidad Católica del Norte





## Tendencias en Educación Superior

Las instituciones de Educación Superior en Chile, especialmente las que conforman el Consejo de Rectoras y Rectores de las Universidades Chilenas (CRUCH), se encuentran constantemente desafiadas a lograr un equilibrio entre sus propósitos institucionales y las demandas del entorno social, económico, político y tecnológico. Estas universidades, que han jugado un papel fundamental en el desarrollo del país y de sus territorios, tienen la responsabilidad de cumplir una función pública que va más allá de la formación académica. Esta función incluye la formación de profesionales, la promoción de investigaciones científicas de alta complejidad, el fomento de la innovación y el impulso de manifestaciones artísticas que contribuyan al enriquecimiento cultural y social de las regiones y del país en su conjunto. Es en estas universidades donde se lleva a cabo una reflexión profunda sobre lo que Chile puede y debe ser, tanto en términos globales como regionales, planteando los desafíos y posibilidades de su futuro.

En este contexto, las universidades enfrentan retos importantes que se encuentran alineados con las prioridades de transformación del sistema educativo y su modernización. Uno de los aspectos clave es la transformación digital, que representa una oportunidad para enriquecer los procesos formativos y ampliar el acceso a múltiples públicos. La digitalización no solo permite mejorar la calidad de la enseñanza, sino que también facilita la inclusión de estudiantes de diversas ubicaciones geográficas,

contribuyendo a una educación más equitativa y accesible. Este proceso promete revolucionar la generación de conocimiento y la innovación en la Educación Superior, creando nuevas formas de aprendizaje y colaboración.

Sin embargo, la modernización de las universidades no está exenta de desafíos. La estructura, los procesos y los sistemas de gestión e información de algunas instituciones aún no están completamente alineados con los objetivos de su misión y visión, lo que limita la efectividad de sus estrategias y la capacidad para alcanzar los estándares de calidad requeridos. En este sentido, uno de los retos más urgentes es abordar las disparidades en los estándares de calidad en la Educación Superior. El CRUCH está trabajando en conjunto para mejorar los indicadores de calidad, basados en los principios de excelencia, equidad, inclusión y no discriminación, y garantizar que todas las universidades miembros alcancen un nivel homogéneo de excelencia académica y de servicio.

De igual modo, las demandas en torno a temas de diversidad, inclusión y paridad de género, así como la publicación de nuevas leyes y normativas, instan a revisar y actualizar los planes y procedimientos de las universidades para desarrollar una cultura que promueva la integración de todas las comunidades dentro de un marco de respeto y bienestar social.

Otro desafío importante radica en la competencia entre las universidades debido a las con-

diciones del sistema de financiamiento actual, que, en lugar de promover la colaboración, genera rivalidades que pueden afectar el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Este escenario plantea la necesidad de una reflexión más profunda sobre el papel del CRUCH en el diseño de políticas públicas, ya que su pérdida de posicionamiento en este ámbito puede comprometer su capacidad para influir en las decisiones clave para el futuro de la Educación Superior en Chile.

La expansión de la oferta académica, tanto en el ámbito del pregrado como en el postgrado y la educación continua, debe considerar estos desafíos para mantenerse alineada con los requerimientos del mercado laboral y las necesidades de formación continua. La expansión de la oferta académica no presencial responde de manera directa a esta dinámica y se ve fortalecida por la transformación digital, que facilita el acceso a nuevos públicos y promueve el aprendizaje continuo a lo largo de la vida. Este proceso debe ir acompañado de una mejora en la eficiencia de los procesos administrativos y académicos, lo que implica ajustes en las metodologías de enseñanza para incorporar formas de aprendizaje híbrido y colaborativo que favorezcan tanto la formación teórica como la práctica, y que estén alineadas con los desafíos globales y locales.

La sostenibilidad se presenta también como un eje transversal en el desarrollo de la Educación Superior en Chile. Las universidades del

CRUCH tienen la responsabilidad de integrar los principios de sostenibilidad ambiental, económica y social en sus programas formativos, en sus políticas institucionales y en sus investigaciones, generando conocimiento que pueda contribuir a la formulación de políticas públicas efectivas y a la mitigación de los impactos del cambio climático. En este sentido, se espera que las universidades no solo formen profesionales, sino que también actúen como motores de innovación y de soluciones sostenibles que beneficien a las comunidades y al entorno.

Finalmente, la articulación entre los propósitos institucionales y los requerimientos del territorio es esencial para una educación contextualizada, pertinente y alineada con las necesidades de las comunidades. La vinculación con el me-

dio promueve la cooperación entre los pilares de la docencia, la investigación, la innovación y la transferencia de tecnologías, impulsando la responsabilidad social de las universidades. Esta articulación debe ser acompañada por un fortalecimiento de la vida universitaria, promoviendo la comunidad, la participación y el sentido de pertenencia entre los estudiantes, lo que, a su vez, favorece la pertinencia de las experiencias educativas y la creación de redes de colaboración local e internacional.

Una adecuada lectura e interpretación de los desafíos mencionados significa establecer nuevas estrategias y desafíos factibles de alcanzar. Para hacer frente a estos desafíos, las universidades del CRUCH, tal como se establece en el Sistema de Dirección Estratégica 2030, deben

promover la colaboración interinstitucional, reforzar su presencia en el diseño de políticas públicas y generar estrategias de modernización y mejora continua.

Así, la Universidad Católica del Norte (UCN) ha elaborado un nuevo Plan de Desarrollo Estratégico 2025-2034 que contribuye a la superación de estos desafíos, respondiendo no solo a los cambios del entorno global, sino que también preparando a las futuras generaciones para un mundo cada vez más interconectado. Este plan no solo busca alinear los intereses de la UCN con las exigencias actuales de su entorno, sino también promover los valores del Humanismo Cristiano, la excelencia académica, la innovación y la sostenibilidad en todos sus ámbitos de actuación para los próximos diez años.





# 1

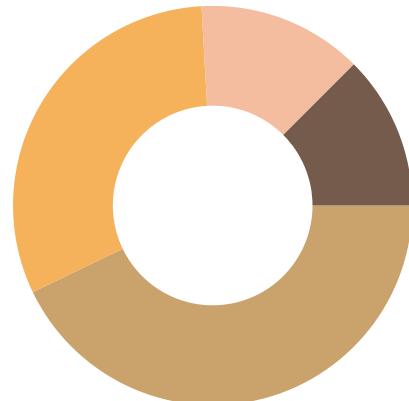
## Dirección Estratégica en la UCN



# UCN en Cifras

## Oferta académica

Carreras de pregrado	48
Magísteres	35
Doctorados	14
Especialidades médicas	15



## Matriculados 11.934



## M2 construidos 143.262

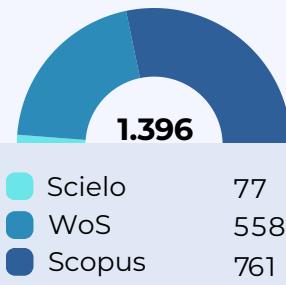
Antofagasta	97.789
Coquimbo	42.334
San Pedro de Atacama	1.341



## Titulados UCN 34.972

Pregrado	32.423
Postgrado	2.549

## Publicaciones



## Proyectos Fondecyt



9 Facultades

5 Escuelas dependientes vicerrectorías

3 Sedes 1 Oficina en Santiago

5 Centros

619,8 Académicos (JCE)

4 Institutos



# Ruta Hacia la Excelencia



**ANTOFAGASTA**

**1956**

**1957**

**1958**

**1972**

**1973**

La Casa Central comienza con 100 alumnos, 20 académicos y un director. Se inicia con:

- Escuela de Pedagogías.
- Escuela de Ingenierías.
- Escuela de Técnicos Pesqueros.

Museo Arqueológico y Antropológico de **SAN PEDRO DE ATACAMA**.



Facultad de Ciencias.

- Coquimbo pasa a ser Sede.
- Elige al primer Vicerrector de Sede.
- La Sede cuenta con un total de 174 estudiantes.

**1960 - 1970**

**1961 - 1970**

**1971 - 1980**

**1981 - 1989**

**1960 - 1970**

**1961**

**1964**

**1980 - 1989**

**1981**

**1982**

La institución se extendió a Arica, Iquique y Copiapó.

Facultad de Ciencias de Ingeniería y Construcción.  
Escuela de Química.

**AUTONOMÍA**  
El 31 de enero se constituye como la octava Universidad Tradicional.

Se crearon:  

- Ingeniería Civil con especialidad en Obras Civiles.
- Ingeniería Civil en Computación e Informática.
- Arquitectura.

Carrera de Biología Marina.  
Escuela de Arquitectura.

Facultad de Economía y Administración.

**1964 - 1969**  
Reforma universitaria y primera elección de rector por votación.

Escuela Normal Universitaria en **COQUIMBO**.  
Carrera de Contador.

**1968**  
Departamento de Teología.

**1969**  
Facultad de Ciencias del Mar.

**1983**

Facultad de Ingeniería y Ciencias Geológicas.

Facultad de Ciencias de Ingeniería y Construcción.

Áreas del conocimiento:



Agropecuaria y Ciencias del Mar



Arte y Arquitectura



Ciencias Sociales



Administración y Comercio



Ciencias Básicas



# Ruta Hacia la Excelencia

1990

Primer programa **Magíster**: Ciencias mención Matemáticas.

1991



Facultad de Humanidades.

2012



Se constituye la Facultad de Ciencias Jurídicas.

1992



Escuela de Ciencias Empresariales.

1993



Carrera de Derecho.

1990 - 2000

2001 - 2010

2011 - 2020

2021 - 2024

2002

Primer **Doctorado** creado de Ciencias mención Geología.



Facultad de Medicina.

2003



Se constituye el Instituto de Ciencias Religiosas y posteriormente se agrega Filosofía a su denominación.

2020 - 2021



Facultad de Medicina.

2023



Facultad de Educación.

2005

Primera **Acreditación** Institucional.

2009



Escuela de Ingenierías.

2022



Escuela de Educación Coquimbo.

Áreas del conocimiento:



Derecho



Humanidades



Educación



Tecnología



Salud



# Planificación Estratégica UCN





## Resultados Plan de Desarrollo Estratégico 2020-2024

La Universidad Católica del Norte se posiciona como una institución de excelencia, de vocación pública, comprometida con el desarrollo regional y global. En el marco de su Plan de Desarrollo Estratégico 2020-2024, la UCN consolidó avances significativos en diversas áreas clave, alineando sus actividades con los objetivos institucionales. Durante este periodo, alcanzó un promedio de cumplimiento del 87%, con destacables logros en la docencia, investigación, innovación, sostenibilidad y vinculación con el medio, los cuales sientan las bases para enfrentar los desafíos de la próxima década.

En términos de resultados, se destacan acciones estratégicas que reflejan este compromiso. En el ámbito de la oferta académica, entre 2020 y 2023 se crearon siete carreras nuevas de pregrado, se implementó la modalidad de doble titulación y se expandió en 23 programas la oferta académica de postgrado. La consolidación de la Facultad de Educación en 2023 constituye un hito en la formación de profesores y profesoras en el país, mientras que el incremento de programas de doctorado a un total de 14 refleja la diversificación y enriquecimiento de la universidad en su oferta académica.

Respecto a la formación, la UCN implementó programas de tutorías integrales y de nivelación, alcanzando una tasa de retención estudiantil del 62,7% al tercer año y una tasa de titulación oportuna del 26,8%. Las iniciativas COIL y EMI se implementaron con el objetivo de promover el aprendizaje activo e intercultu-

ral, así como la cotutela de tesis de postgrado, fortaleciendo la internacionalización y la inclusión de los estudiantes en un entorno académico globalizado.

En relación con la equidad, género e inclusión, al 2023 el 40% del personal académico y el 51% del personal de apoyo a la academia participaron en actividades de formación en esta temática. Paralelamente, se implementó el programa LIQCAU, diseñado para fomentar la inclusión femenina en áreas STEM, promoviendo la equidad de género desde una perspectiva integral. De igual modo, en 2024 se implementó un proyecto InES para la reducción de brechas de género en I+D+i+e.

La investigación y la innovación fueron también áreas clave en este periodo. Entre 2020 y 2023, la UCN desarrolló 149 proyectos de transferencia tecnológica, lideró iniciativas como el Centro Lithium I+D+i, y fortaleció la colaboración con el sector privado, especialmente en sectores estratégicos como la minería y las energías renovables no convencionales. La universidad también consiguió la adjudicación de 25 proyectos con financiamiento internacional y consolidó 24 núcleos multidisciplinarios de investigación, generando conocimiento para el desarrollo local y del país. Se destaca la participación en el consorcio HEUMA, proyecto de financiamiento público que posiciona a la institución como un referente en el ámbito de la ingeniería a nivel nacional e internacional.

En el ámbito de la vinculación con el medio, la UCN fortaleció su interacción bidireccional con actores locales y globales. En primer lugar, formalizó su política y modelo de gestión de vinculación con el medio, y luego, a través de alianzas estratégicas, implementó 28 proyectos y programas permanentes. Este enfoque permitió generar un impacto positivo en áreas como el desarrollo sostenible y el fomento de la innovación social. A su vez, se implementaron herramientas para medir la efectividad de estas actividades, consolidando a la universidad como un actor clave en la región, alineando sus esfuerzos con las necesidades del territorio y fortaleciendo su proceso formativo.

La dirección estratégica de la UCN avanzó en la modernización de sus procesos, actualización de sus políticas y reglamentos, así como en la implementación del Sistema Interno de la Calidad, que abarca el 100% de las unidades de la institución. De igual modo, la actualización de infraestructura tecnológica permitió optimizar los procesos administrativos. Finalmente, se destaca la implementación de 7 convenios de desempeño para las unidades académicas.

En cuanto a la sostenibilidad económica y ambiental, la UCN ha logrado avances sustanciales, reduciendo en promedio un 24,5% el consumo de agua y un 27,5% el consumo de energía, además de implementar un acuerdo de producción limpia. Estas iniciativas, junto con proyectos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, reflejan el compromiso

de la institución con el cuidado del medio ambiente y la optimización de sus recursos. A nivel externo, la universidad consolidó alianzas estratégicas con actores públicos y privados, lo que permitió asegurar la sostenibilidad financiera y afrontar los retos impuestos por un entorno cada vez más dinámico y complejo.

Además, en 2022 la universidad se acreditó nuevamente como institución en nivel de ex-

celencia, manteniendo altos estándares de calidad educativa y consolidando su posicionamiento como un referente en la Educación Superior en Chile.

En resumen, los logros alcanzados durante el Plan de Desarrollo Estratégico 2020-2024 son el reflejo de una universidad comprometida con la excelencia académica, la investigación e innovación, la equidad e inclusión y la vincula-

ción con el medio. A partir de estos avances, la UCN se prepara para enfrentar los nuevos desafíos del próximo período 2025-2034, con un enfoque renovado en la sostenibilidad, la adaptación a las demandas del entorno y el fortalecimiento de su sentido de pertenencia y vida universitaria.





# Articulación Instrumentos de Gestión

## Plan de Desarrollo Estratégico

Desarrollo de capacidades diferenciadoras que otorguen ventajas competitivas sostenibles en el tiempo.

## Gestión del Quehacer Universitario

Operación regular para el funcionamiento de la institución.

## Plan de Sostenibilidad + Plan de Mejoramiento Institucional

Mejoras que permiten subsanar brechas detectadas en el funcionamiento para cumplimiento de nuevos estándares de acreditación institucional.





# 2

## Construcción del Plan



## Formulación Plan de Desarrollo Estratégico UCN

La Universidad Católica del Norte desarrolló su Plan de Desarrollo Estratégico 2025-2034 a través de un proceso participativo, iterativo y colaborativo que incluyó a la Comunidad Universitaria y a diversos grupos de interés. Este enfoque permitió que los objetivos y estrategias se construyeran a partir de las necesidades y aportes de quienes forman parte de la institución. El proceso estuvo liderado por la Comisión Central de Planificación Estratégica y el trabajo se desarrolló en dos fases principales.

En la primera fase, llevada a cabo entre el segundo semestre de 2023 y el primer semestre de 2024, se trabajó en la definición de los propósitos institucionales. Esto incluyó más de 90 actividades, como 27 grupos de discusión y grupos focales, 15 mesas territoriales, 41 entrevistas y cinco encuestas. Estas instancias, que reunieron a más de 1.200 participantes, permitieron identificar los principales ejes estratégicos mediante un análisis FODA y un diagnóstico PESTEL. Con esta información, se definieron la misión, visión y valores institucionales para los próximos 10 años.

La segunda fase incluyó 24 talleres en los que participaron integrantes de la Comunidad Universitaria para validar las propuestas. En este proceso se recogieron más de 370 comentarios y observaciones, lo que permitió consolidar cinco áreas prioritarias de desarrollo: Identidad y Vida Universitaria; Formación a lo Largo de la Vida; Investigación, Tecnología, Innovación y Creación; Vinculación con el Medio; y Dirección Estratégica. En total, se realizaron más de 150 actividades, con una participación de 3.300 personas, incluyendo académicos, estudiantes, funcionarios, socios estratégicos y exalumnos.

El enfoque iterativo de validación permitió que las propuestas fueran revisadas y mejoradas continuamente, asegurando que los objetivos definidos sean claros y alcanzables. Además, se establecieron estrategias e indicadores que facilitan su implementación y el seguimiento de los avances. Este plan estratégico, con un horizonte de 10 años, busca consolidar la vocación de servicio y excelencia de la institución.



# Modelo de Planificación Estratégica en la UCN



# Co-construcción del Plan

## Definición foco estratégico

- 15 Mesas Territoriales
- 27 Grupos focales y de discusión
- 24 Talleres validación triestamental
- 5 Encuestas
- 41 Entrevistas
- 6 Talleres Comisión Central



## Despliegue estratégico

- 27 Unidades de gestión y Comisión Central



## Difusión y reflexión

- 9 Seminarios



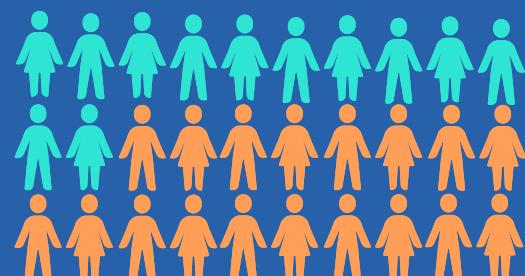
- Comisión Central de Planificación contó con **participación triestamental** y de líderes de áreas de acreditación.
- Definición de **estrategias e iniciativas** para el logro de los objetivos.
- Más de **150 actividades** con más de 3.000 participaciones.

○ Proceso iterativo: **espacios de discusión y validación** con la Comunidad Universitaria.

○ Co-Construcción: Participación de la **comunidad y grupos de interés**.

○ Propósitos institucionales con metodología **bottom-up**.

## Participaciones



2023  
2024

3.169



# Talleres Comisión Central de Planificación



# Requerimientos del Territorio a la Universidad Católica del Norte



# Requerimientos de las Unidades Académicas



# Requerimientos de las Unidades Académicas



# Requerimientos de las Unidades Académicas





# 3

## Plan de Desarrollo Estratégico 2025-2034



# Propósitos Institucionales

***"Lo católico de nuestra Universidad ha de consistir en un diálogo institucionalizado entre el pensamiento científico, humanista y artístico, por un lado, y el pensamiento cristiano por otro... Esta es la verdad esencial de una universidad católica. La forma de relación con la jerarquía o una orden religiosa puede variar grandemente. Lo importante es que se asegure de manera eficaz la inspiración cristiana en el diálogo pluralista de búsqueda de la verdad".***

**José Aldunate Lyon sj,**  
Provincial de la Compañía de Jesús en Chile, 1967.

Esta nueva propuesta de planificación estratégica en la Universidad Católica del Norte, asume los requerimientos de los territorios y de la Comunidad Universitaria, desde los principios del Humanismo Cristiano que la sostienen. De esta manera, se busca reflejar la identidad institucional y su desarrollo para el próximo periodo, sin perder de vista la conexión con el entorno y su propia identidad como Universidad Católica (doble compromiso con la universalidad y la acogida de todos) llamada a desarrollar y promover un permanente diálogo entre la fe y la razón, que se despliegue en el encuentro de la fe con las culturas y las ciencias.

El diálogo de la fe y la razón, sustentado en la comprensión del ser humano como una realidad individual, social e histórica, siempre abierta a la trascendencia, nos une a la tarea de la Iglesia Católica en la búsqueda y promoción de la dignidad humana y del bien común, como camino para ampliar oportunidades y transformar las vidas de todas y todos. Con este desafío se busca responder a nuestra vocación de servicio y excelencia sustentada en el reconocimiento, respeto y valoración de lo otro y los otros en la diversidad.

En el diálogo de la fe y las culturas, se destaca la importancia de la relación de nuestro quehacer en integración con culturas y comunidades del territorio donde está inserta la institución. Destacando la necesaria co-construcción de saberes y proyectos orientados a la sostenibilidad y el bien común, inspirando nuestras acciones en los principios de responsabilidad social y ambiental que guían nuestra misión, en la perspectiva de la Doctrina Social de la Iglesia.

Finalmente, en el diálogo de la fe y las ciencias, la integración de disciplinas busca generar nuevas aproximaciones para la resolución de problemas complejos, destacando enfoques multidisciplinarios, interdisciplinarios y transdisciplinarios que favorecen las soluciones innovadoras en los procesos de formación, investigación y desarrollo tecnológico.



## Misión

La Universidad Católica del Norte inspirada en los principios del Humanismo Cristiano y la misión de la Iglesia Católica, contribuye a la creación y transferencia del conocimiento, a la formación integral de la persona y el desarrollo tecnológico. Como institución con vocación de servicio y excelencia impulsa desde el Norte de Chile, con las comunidades y el territorio, la sostenibilidad a través de la docencia, investigación y vinculación con el medio.

## Visión

Desde su identidad católica y vocación de excelencia, ser una universidad referente en su quehacer, que inspirada en el bien común integre disciplinas, tradiciones, culturas y comunidades para transformar vidas y ampliar oportunidades.



# Valores Institucionales

## LIBERTAD

### *Capacidad de autoconstruirse y construir con otros*

Es uno de los principios más distintivos del ser humano, como elemento para construir autónomamente su destino. A través del ejercicio de la libertad, la persona se hace responsable de su vida, de la sociedad y de la casa común. Este principio implica promover una cultura de reconocimiento y aceptación de lo diferente y de respeto mutuo, en la valoración de la diversidad de pensamiento, de opinión, de expresión y de conciencia.

## JUSTICIA

### *Promover la equidad, la solidaridad y el bien común*

Decisión-acción del ser humano por asegurar que cada uno dé y reciba lo que necesita para una vida digna, para compartir equitativamente y aportar a la construcción de una sociedad solidaria, considerando al individuo en sí mismo, en sus relaciones con las demás personas, los grupos y las instituciones, a la comunidad toda y el cuidado de la casa común.

## VERDAD

### *Búsqueda y deseo del conocimiento*

Es la dimensión central del quehacer universitario, el fin último de la búsqueda, generación, transmisión y difusión del conocimiento con transparencia, honestidad e integridad. Debiera, dadas las circunstancias culturales actuales, considerarse que, en la indagación de la Verdad, esta se construye a partir del quehacer de las diversas disciplinas y con un referente ético interdisciplinario para lograr la concreción o aplicación del conocimiento científico y tecnológico en diálogo con las ciencias sociales y humanidades, teniendo como centro del desarrollo la persona en su dignidad.

## RESPONSABILIDAD SOCIAL Y AMBIENTAL

### *Aportar en la construcción de un futuro sostenible*

Este principio considera e impulsa el cuidado del medio ambiente dentro de los contextos humanos, sociales y culturales de manera integrada al proceso de desarrollo. Promover una mirada interdisciplinaria de los distintos saberes para una comprensión más integral de las condiciones de vida y de supervivencia de nuestra sociedad, con el imperativo de aportar una visión crítica de los modelos de desarrollo, producción, consumo y estilos de vida.

## RESPECTO

### *Reconocimiento y valoración de lo otro y los otros en la diversidad*

Reconoce al otro como un ser humano digno y valioso en sí mismo, como un igual, con el que establezco una relación de complemento desde las legítimas diferencias. El respeto conlleva también reconocer y valorar la naturaleza y el planeta como un otro que nos sustenta y al que debemos cuidar para el bien común y las futuras generaciones.



## Áreas de Desarrollo Institucional



# Áreas de Desarrollo y Líneas de Acción





## Identidad y Vida Universitaria

La UCN fomenta el desarrollo integral de la Comunidad Universitaria a través de la identidad institucional, considerando las dimensiones social, espiritual, cultural y física para fortalecer la inclusión, la convivencia respetuosa y el bienestar.



# Identidad y Vida Universitaria

## Identidad UCN

A partir de los principios de la Iglesia Católica, inspirada en el Humanismo Cristiano, y vocación de excelencia, se orienta al desarrollo integral de la Comunidad Universitaria en todo su quehacer, fortaleciendo la identidad, sentido de pertenencia y los valores institucionales, guiados por la integridad académica y el respeto.

## Diversidad, Género, Equidad e Inclusión

La UCN fomenta el bienestar y convivencia respetuosa a la comunidad en todo su quehacer, por medio de políticas que promueven mejoras en la calidad de vida de las personas.

## Bienestar y Convivencia Respetuosa

La UCN se reconoce como una comunidad enriquecida por las diversidades, que promueve la equidad de oportunidades, respondiendo a los desafíos en materia de género, respecto a la diversidad e inclusión.



# Identidad y Vida Universitaria

## Objetivo Estratégico

Fortalecer la identidad de la Comunidad UCN, reconociéndose como una universidad católica, centrada en la persona, cuyo actuar está guiado por la integridad académica, el respeto, el bienestar con un compromiso hacia la equidad e inclusión.

## Objetivos Específicos

**1.1 Promover el sentido de pertenencia** entre integrantes de la Comunidad UCN, fomentando la participación activa y el reconocimiento de los valores institucionales, con un enfoque en el respeto, la equidad, la inclusión y el bienestar personal.

**1.2 Fortalecer un entorno inclusivo y diverso** en la Comunidad UCN, promoviendo la igualdad de oportunidades, el respeto por las diferencias, y la participación equitativa de todas las personas, independientemente de su **género**, origen étnico, discapacidad u otras características personales.

**1.3 Promover el bienestar integral de la Comunidad UCN**, fomentando un entorno de convivencia saludable, basado en el respeto mutuo, la empatía y la colaboración.

## Líneas de acción:



Identidad UCN



Diversidad, Género, Equidad e Inclusión



Bienestar y Convivencia Respetuosa



# Identidad y Vida Universitaria





## **Formación a lo Largo de la Vida**

Para la UCN, la formación a lo largo de la vida se concibe como un proceso educativo permanente, dinámico y flexible que promueve la movilidad social. Reconoce los aprendizajes previos, la transferencia del conocimiento, la innovación y la contribución de la institución al desarrollo sostenible de la sociedad, considerando contextos diversos que trascienden el aula tradicional, integrando experiencias en la comunidad, el hogar y el entorno laboral.



# Formación a lo Largo de la Vida

## Modelo Educativo Institucional

La UCN cuenta con un marco de referencia, basado en los valores del Humanismo Cristiano, que guía el proceso formativo en coherencia con los propósitos institucionales, promoviendo pertinencia, flexibilidad curricular, la inclusión e interdisciplinariedad.

## Apoyo Integral al Proceso Formativo

La UCN promueve el acceso equitativo y permanencia a la Educación Superior, brindando acompañamiento integral y generando las condiciones necesarias para que estudiantes alcancen el perfil de egreso en los distintos niveles y modalidades de formación.

## Calidad y Excelencia en la Formación

La UCN implementa estrategias y mecanismos que aseguran la calidad del proceso formativo para el logro del perfil de egreso, mediante el seguimiento y evaluación del currículum, el fortalecimiento del cuerpo académico, la investigación e innovación docente y la vinculación, contribuyendo a una cultura de excelencia.



# Formación a lo Largo de la Vida

## Objetivo Estratégico

Consolidar una oferta educativa innovadora que garantice la calidad y excelencia de la formación a lo largo de la vida, mediante un ecosistema educativo integral, flexible e inclusivo.

## Objetivos Específicos

**2.1 Profundizar la instalación del modelo educativo institucional,** asegurando la coherencia entre los valores del Humanismo Cristiano, la pertinencia académica, la flexibilidad curricular, la inclusión y la interdisciplinariedad en los programas formativos.

**2.2 Fortalecer el acceso equitativo y el acompañamiento integral,** propiciando que los estudiantes completen su formación, mediante la implementación de estrategias de apoyo que aborden las necesidades académicas y potencien las habilidades claves para la formación a lo largo de la vida.

**2.3 Garantizar la calidad y excelencia en la formación** a lo largo de la vida, implementando estrategias de evaluación curricular y desarrollo académico que aseguren el cumplimiento del logro del perfil de egreso.

**2.4 Evaluar periódicamente la oferta formativa actual y futura** que permita responder de manera oportuna a las necesidades del entorno.

## Líneas de acción:

- Modelo Educativo Institucional
- Apoyo Integral al Proceso Formativo
- Calidad y Excelencia en la Formación



# Formación a lo Largo de la Vida





## Investigación, Tecnología, Innovación y Creación

La UCN cuenta con capacidades institucionales para generar nuevo conocimiento, aplicar ese conocimiento para desarrollar avances prácticos y mejoras, y expresar ideas originales que enriquecen el ámbito académico.



# Investigación, Tecnología, Innovación y Creación

## Investigación Multi, Inter y Transdisciplinaria

La UCN impulsa la investigación multi, inter y transdisciplinaria como un proceso sistemático para construir nuevos conocimientos en colaboración entre diferentes disciplinas, campos del conocimiento y actores sociales, integrando diversos métodos, teorías y perspectivas en la resolución de un problema. Se promueve la asociatividad y la colaboración garantizando el acceso abierto y universal a todo recurso y producto, de actividades de CTCI con equidad e inclusión.



## Transferencia de Conocimientos y Tecnologías

La UCN reconoce la transferencia de conocimiento y tecnología como el proceso, basados en los principios de la ciencia abierta, orientado al impacto para la sociedad de los resultados de I+D.



## Creación, Desarrollo e Innovación con Pertinencia Territorial

La UCN promueve el desarrollo científico y la creación de nuevas soluciones para problemas y/o preguntas que demanda el entorno territorial para su desarrollo sustentable.

Ello implica un trabajo de investigación y desarrollo vinculado y colaborativo con el entorno.



## Excelencia Académica desde la Investigación y Productividad Científica

La UCN promueve la generación del conocimiento, el desarrollo científico y la investigación de frontera fortaleciendo las capacidades y competencias de la Comunidad Universitaria para mejorar la productividad e impacto, promoviendo el vínculo con el medio externo.



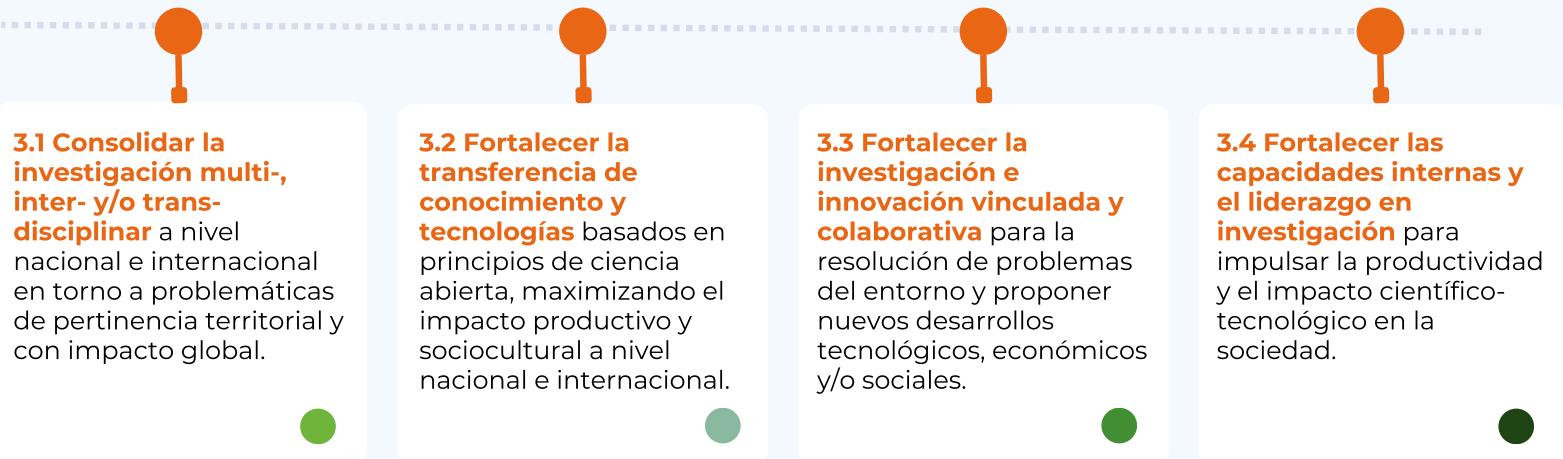


# Investigación, Tecnología, Innovación y Creación

## Objetivo Estratégico

Posicionar a la UCN como referente en investigación, creación, transferencia del conocimiento e innovación en sus áreas de desarrollo, contribuyendo al avance científico y tecnológico a nivel regional y global.

## Objetivos Específicos

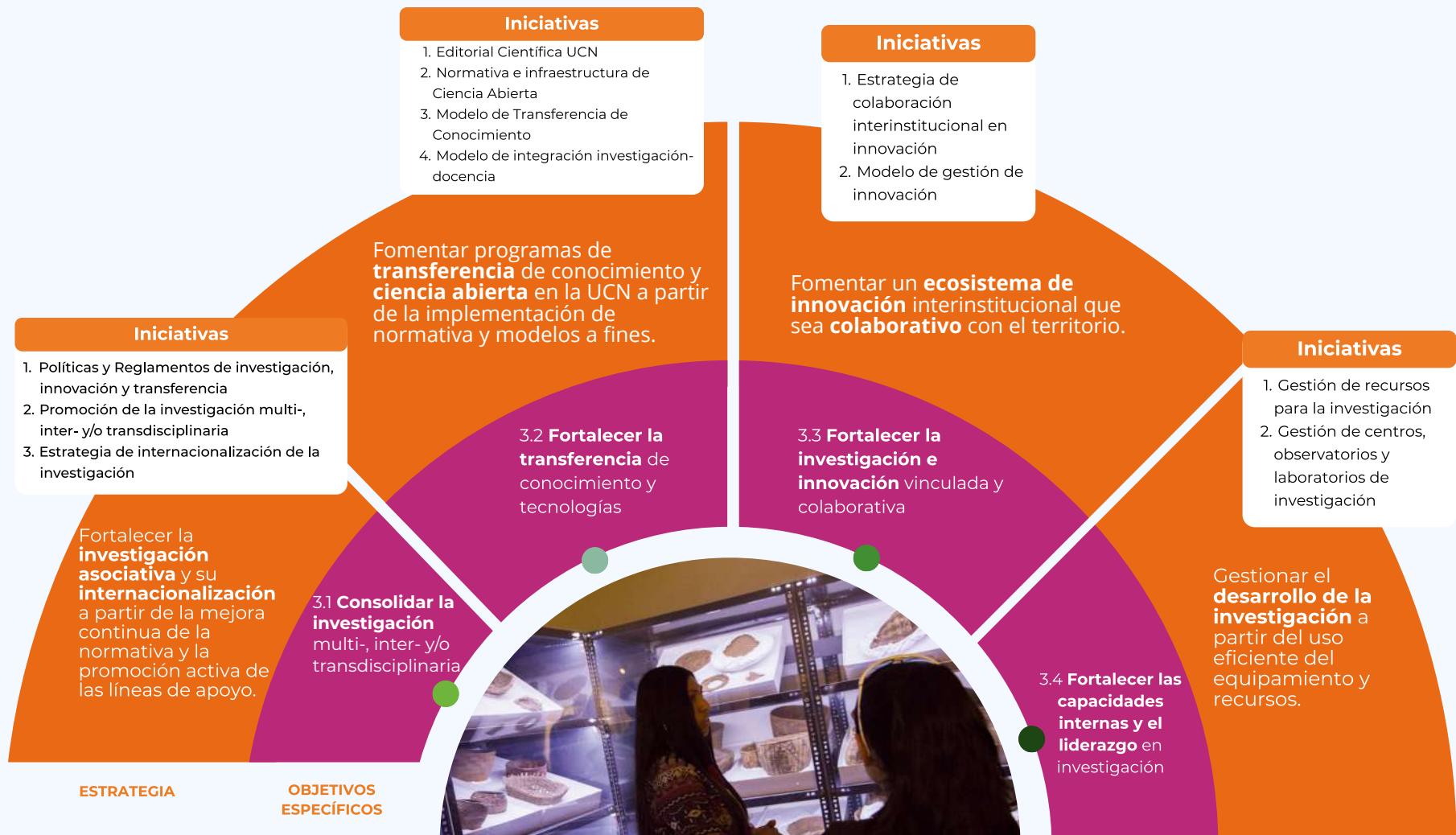


## Líneas de acción:

- Investigación Multi, Inter y Transdisciplinaria
- Transferencia de Conocimientos y Tecnologías
- Creación, Desarrollo e Innovación con Pertinencia Territorial
- Excelencia Académica desde la Investigación y Productividad Científica

# Investigación, Tecnología, Innovación y Creación

- Investigación Multi, Inter y Transdisciplinaria
- Transferencia de Conocimientos y Tecnologías
- Creación, Desarrollo e Innovación con Pertinencia Territorial
- Excelencia Académica desde la Investigación y Productividad Científica





## Vinculación con el Medio

En la UCN la Vinculación con el Medio es el establecimiento de relaciones bidireccionales entre la institución y su entorno. Esto permite la pertinencia de las funciones misionales de la institución, conectar la docencia e investigación con las demandas locales, nacionales e internacionales, y fortalecer los lazos con socios estratégicos y grupos de interés, tanto a nivel local como global.



# Vinculación con el Medio

## Cultura y Comprensión de la Vinculación con el Medio

La UCN cuenta con un marco referencial que define el concepto de vinculación con el medio para la institución, reflejando la contribución activa entre la universidad y su entorno para abordar requerimientos del territorio, con el fin de enriquecer la formación continua e integral, la investigación, la transferencia tecnológica e innovación.

## Articulación con Grupos y Públicos de Interés

La UCN cuenta con mecanismos sistemáticos de vinculación con su entorno significativo local, nacional e internacional, así como con socios estratégicos y grupos de interés que permiten una relación bidireccional que asegure resultados de calidad en sus funciones institucionales.

## Internacionalización

La UCN cuenta con una política de internacionalización que integra dimensiones globales e interculturales en las funciones misionales, con el fin de expandir y consolidar las relaciones de la universidad a nivel internacional, enriquecer la experiencia académica, fomentar la colaboración en investigación global, promover el intercambio de conocimientos y desarrollar competencias interculturales. Este enfoque conecta la universidad con una perspectiva global, preparando a la Comunidad Universitaria para un mundo interconectado.

## Excelencia desde la Vinculación con el Medio

La UCN ha desarrollado un sistema integral de medición y sistematización para sus actividades de Vinculación con el Medio. Este sistema utiliza indicadores específicos para evaluar la pertinencia e impacto de las contribuciones al entorno, asegurar el fortalecimiento de las funciones misionales y contribuir al aseguramiento de la calidad institucional. Este enfoque permite a la UCN alinear eficazmente sus iniciativas de vinculación con sus objetivos estratégicos y las necesidades de la comunidad, reforzando su compromiso con la excelencia académica, la investigación, la transferencia tecnológica e innovación.



# Vinculación con el Medio

## Objetivo Estratégico

Garantizar la implementación efectiva de la vinculación con el medio mediante el fortalecimiento de una cultura institucional, el desarrollo de relaciones bidireccionales con actores externos y la promoción de la internacionalización, para asegurar la pertinencia de las funciones misionales de la institución.

## Objetivos Específicos



**4.1 Fomentar una sólida cultura de vinculación con el medio** que potencie su impacto en las otras funciones misionales y fortalezca la contribución al desarrollo del territorio.



**4.2 Consolidar relaciones de colaboración bidireccional** con grupos de interés para el desarrollo del territorio.



**4.3 Consolidar el proceso de internacionalización**, fortaleciendo las capacidades institucionales y asegurando que la Comunidad UCN esté preparada para contribuir positivamente en el ámbito global.



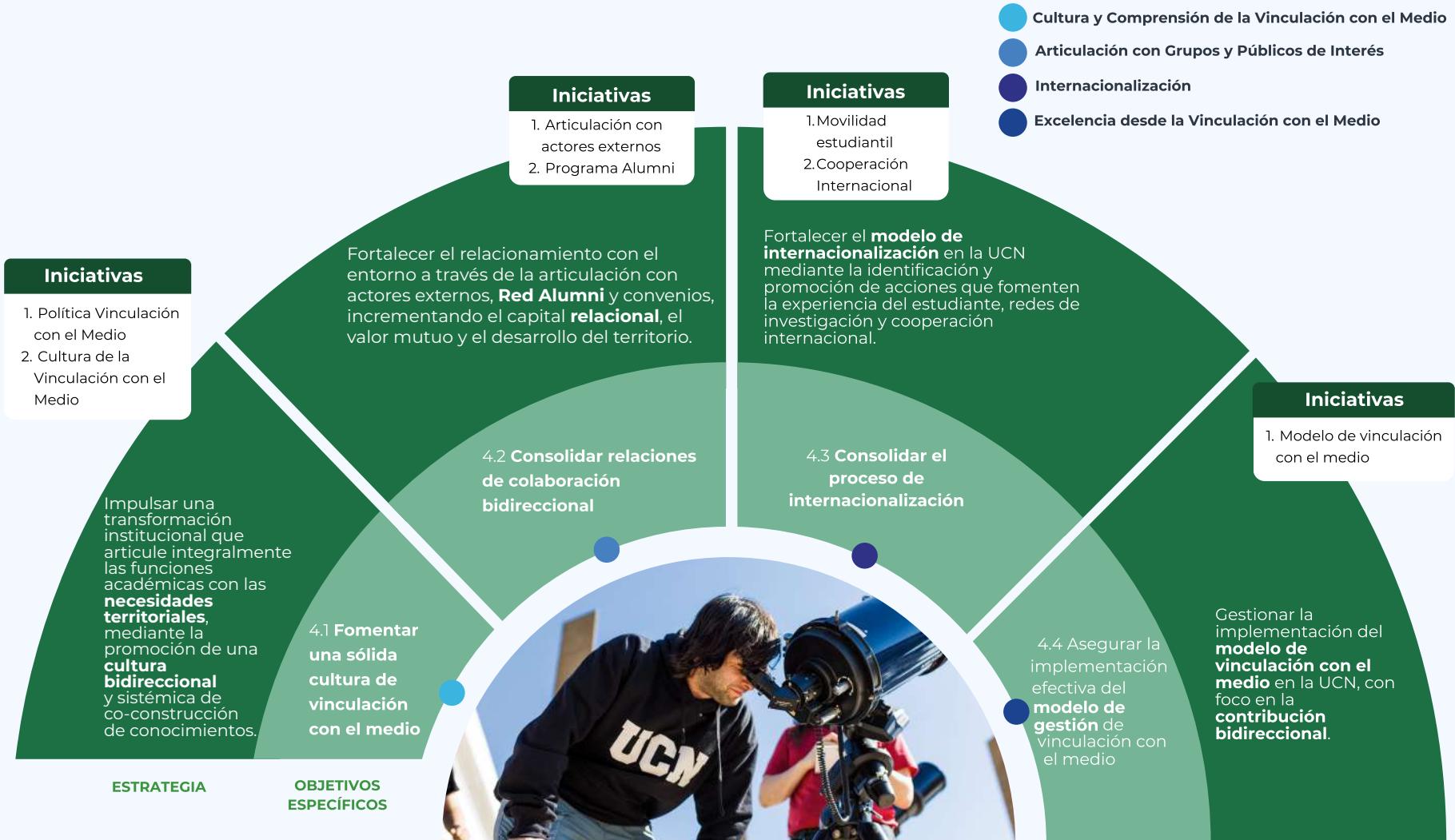
**4.4 Asegurar la implementación efectiva del modelo de gestión de vinculación con el medio** en todos los niveles de la Institución.



## Líneas de acción:

- Cultura y Comprensión de la Vinculación con el Medio
- Articulación con Grupos y Públicos de Interés
- Internacionalización
- Excelencia desde la Vinculación con el Medio

# Vinculación con el Medio





## Dirección Estratégica

Se enfoca en dirigir a la institución hacia el cumplimiento de su misión, visión y propósitos mediante una planificación, implementación y evaluación efectiva de estrategias. Este enfoque abarca la gobernanza, la gestión de personas, recursos y capacidades, las comunicaciones y la sostenibilidad en las dimensiones económica, social y ambiental, garantizando el desarrollo de la institución.



# Dirección Estratégica

## Modelos y Estructura de Gestión

En la UCN el enfoque de Dirección Estratégica con los modelos de gestión y estructuras organizacionales permite su alineación con la misión, visión, propósitos y estrategia institucional. A su vez, fortalece la toma de decisiones y la gobernanza, optimiza la coordinación con entidades externas, y gestiona estratégicamente el talento humano y la comunicación organizacional en todos los niveles.

## Sostenibilidad

La sostenibilidad de la UCN se garantiza a través de la gestión eficiente de los recursos y capacidades. Esto se logra mediante la aplicación de mecanismos en las dimensiones económica, social y ambiental, asegurando el crecimiento y la viabilidad a largo plazo de la institución.

## Transformación Digital

La institución a través de la Transformación Digital se enfoca en la optimización de los procesos institucionales mediante la digitalización y la adopción de tecnologías avanzadas. Este ámbito incluye la definición de un modelo de gobierno de datos, la actualización e integración de plataformas y la ciberseguridad, garantizando una infraestructura tecnológica robusta y segura.



# Dirección Estratégica

## Objetivo Estratégico

Garantizar la sostenibilidad institucional mediante la gestión eficiente de sus recursos y capacidades.

## Objetivos Específicos

**5.1 Modernizar el modelo de gobernanza** para fortalecer la transparencia, participación y rendición de cuentas, asegurando la eficiencia en la toma de decisiones.

**5.2 Implementar un modelo integral de gestión de personas** que promueva la atracción y retención del talento, desarrollo profesional, aumento del desempeño y el bienestar de los funcionarios en todos los niveles institucionales.

**5.3 Fortalecer una estrategia comunicacional interna y externa** que consolide las relaciones claves con grupos de interés de relevancia, destacando el liderazgo de la UCN en su quehacer a nivel regional, nacional e internacional.

## Líneas de acción:

- Modelos y Estructura de Gestión
- Sostenibilidad
- Transformación Digital



# Dirección Estratégica

## Objetivo Estratégico

Garantizar la sostenibilidad institucional mediante la gestión eficiente de sus recursos y capacidades.

## Objetivos Específicos



**5.4 Preservar una salud financiera positiva**  
institucional, mediante la integración de prácticas sostenibles.



**5.5 Desarrollar una estrategia de transformación digital**  
que permita optimizar los procesos institucionales claves a través de la adopción y uso efectivo de tecnologías digitales para lograr la eficiencia y competitividad de la UCN.



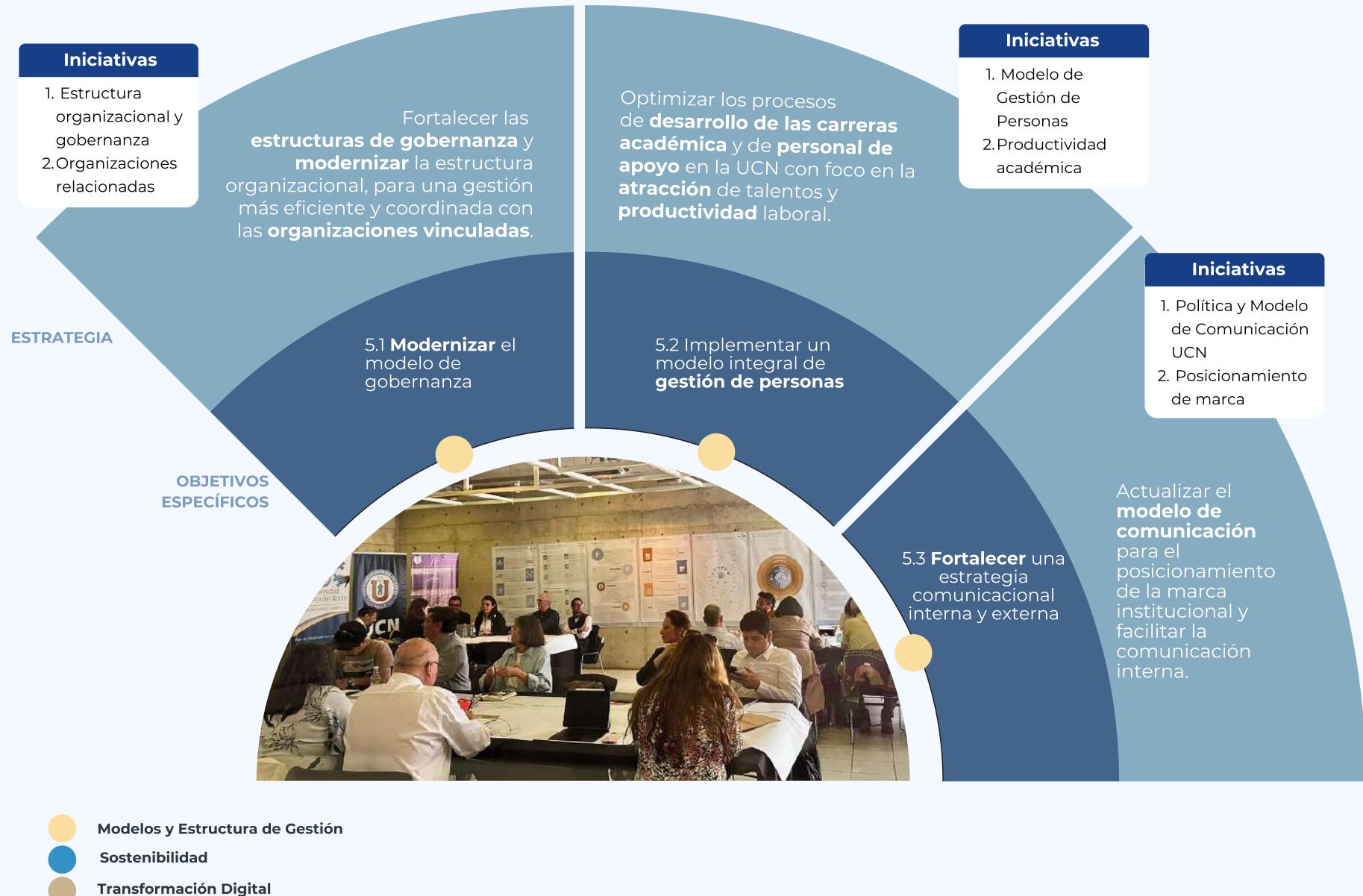
Modelos y Estructura de Gestión



Sostenibilidad



Transformación Digital





# Dirección Estratégica



OBJETIVOS  
ESPECÍFICOS

ESTRATEGIA

- Modelos y Estructura de Gestión
- Sostenibilidad
- Transformación Digital

## 5.5 Desarrollar una estrategia de transformación digital

Establecer políticas, mecanismos y acciones para **impulsar la transformación digital** en la UCN, mejorando la **experiencia de los usuarios** de los servicios institucionales.

### Iniciativas

1. Estrategia de Transformación Digital
2. Gobernanza de datos

## 5.4 Preservar una salud financiera positiva

Optimizar la **gestión de recursos** y aumentar los **ingresos** para asegurar la **sostenibilidad institucional**.

### Iniciativas

1. Diversificación de ingresos y gestión de financiamiento externo
2. Eficiencia en uso de recursos
3. Gestión sostenible de los campus



# 4

## Seguimiento e Implementación del Plan



## Seguimiento Plan de Desarrollo Estratégico

El Plan de Desarrollo Estratégico define los propósitos de la institución y se estructura a partir de objetivos estratégicos y específicos, para los cuales se han establecido estrategias e iniciativas que facilitan su puesta en marcha. La medición del cumplimiento de estos objetivos se realizará anualmente mediante indicadores de resultados, mientras que las iniciativas se evaluarán con indicadores de proceso, que forman parte del Sistema Interno de la Calidad.

La implementación del plan abarca todos los niveles de la organización. A nivel institucional, se ejecuta de

manera estratégica; a nivel de facultades y unidades dependientes de las vicerrectorías, se implementa de forma táctica, con compromisos y metas formalizados en sus Planes de Desarrollo de Unidad (PDU); y, finalmente, a nivel operativo, se lleva a cabo a través de los compromisos establecidos en los Planes de Trabajo Anual (PTA) de los académicos.

A continuación, se detallan, para cada área, los indicadores con los que se dará seguimiento al cumplimiento de los objetivos descritos en el presente plan.



# Seguimiento e implementación



Medición anual de **indicadores** y gestión con entidades relacionadas.



**Evaluación** a los 5 años de implementación del plan, con ajustes de estrategias e iniciativa.



Plataforma de **seguimiento**.

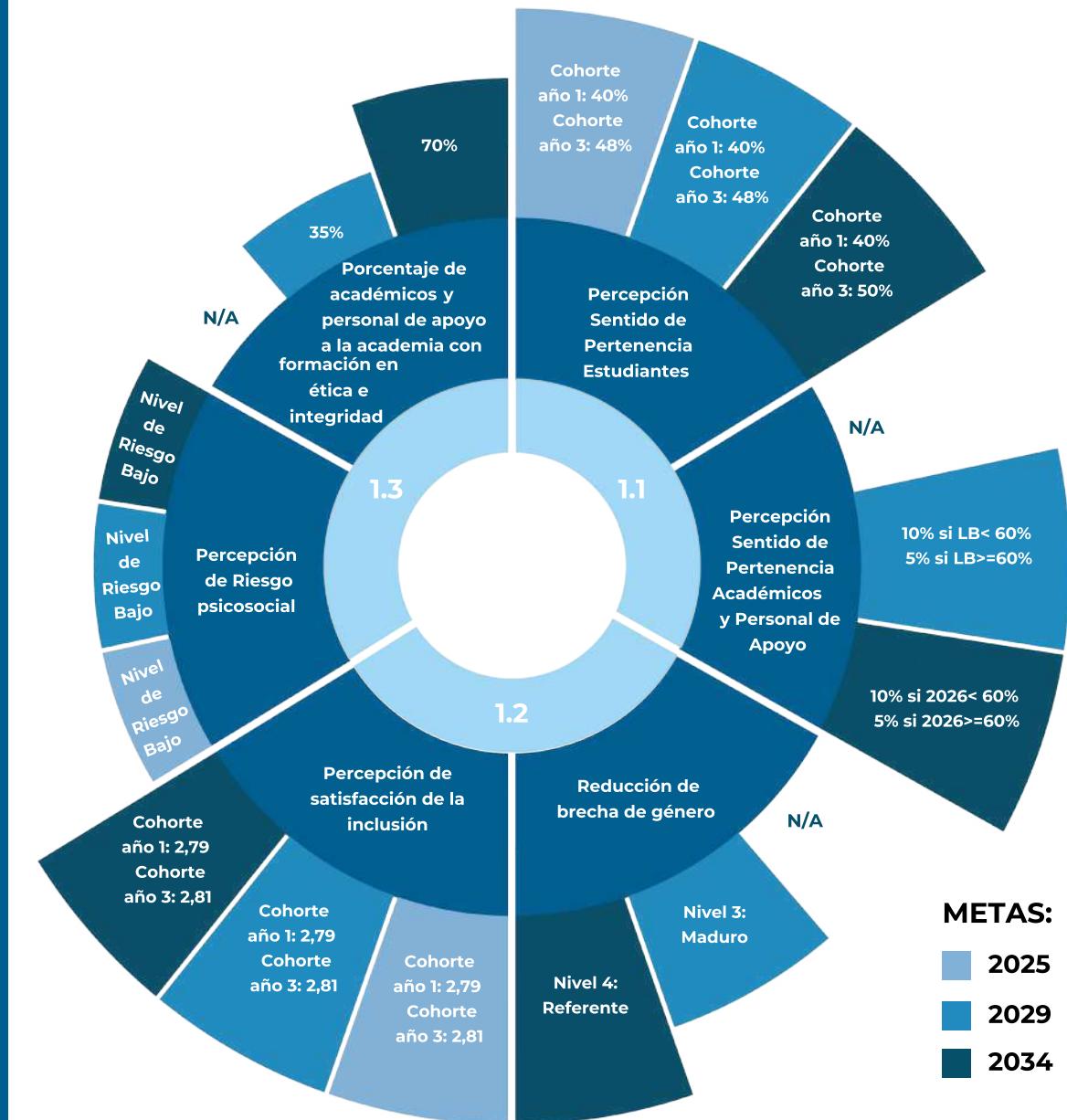
# Identidad y Vida Universitaria

## Objetivos específicos

**1.1 Promover el sentido de pertenencia** entre integrantes de la Comunidad UCN, fomentando la participación activa y el reconocimiento de los valores institucionales, con un enfoque en el respeto, la equidad, la inclusión y el bienestar personal.

**1.2 Fortalecer un entorno inclusivo y diverso** en la Comunidad UCN, promoviendo la igualdad de oportunidades, el respeto por las diferencias, y la participación equitativa de todas las personas, independientemente de su género, origen étnico, discapacidad u otras características personales.

**1.3 Promover el bienestar integral de la Comunidad UCN**, fomentando un entorno de convivencia saludable, basado en el respeto mutuo, la empatía y la colaboración.



# Formación a lo Largo de la Vida

## Objetivos específicos

**2.1 Profundizar la instalación del modelo educativo institucional**, asegurando la coherencia entre los valores del Humanismo Cristiano, la pertinencia académica, la flexibilidad curricular, la inclusión y la interdisciplinariedad en los programas formativos.

**2.2 Fortalecer el acceso equitativo y el acompañamiento integral**, propiciando que los estudiantes completen su formación, mediante la implementación de estrategias de apoyo que aborden las necesidades académicas y potencien las habilidades claves para la formación a lo largo de la vida.

**2.3 Garantizar la calidad y excelencia en la formación** a lo largo de la vida, implementando estrategias de evaluación curricular y desarrollo académico que aseguren el cumplimiento del logro del perfil de egreso.

**2.4 Evaluar periódicamente la oferta formativa actual y futura** que permita responder de manera oportuna a las necesidades del entorno.



# Investigación, Tecnología, Innovación y Creación

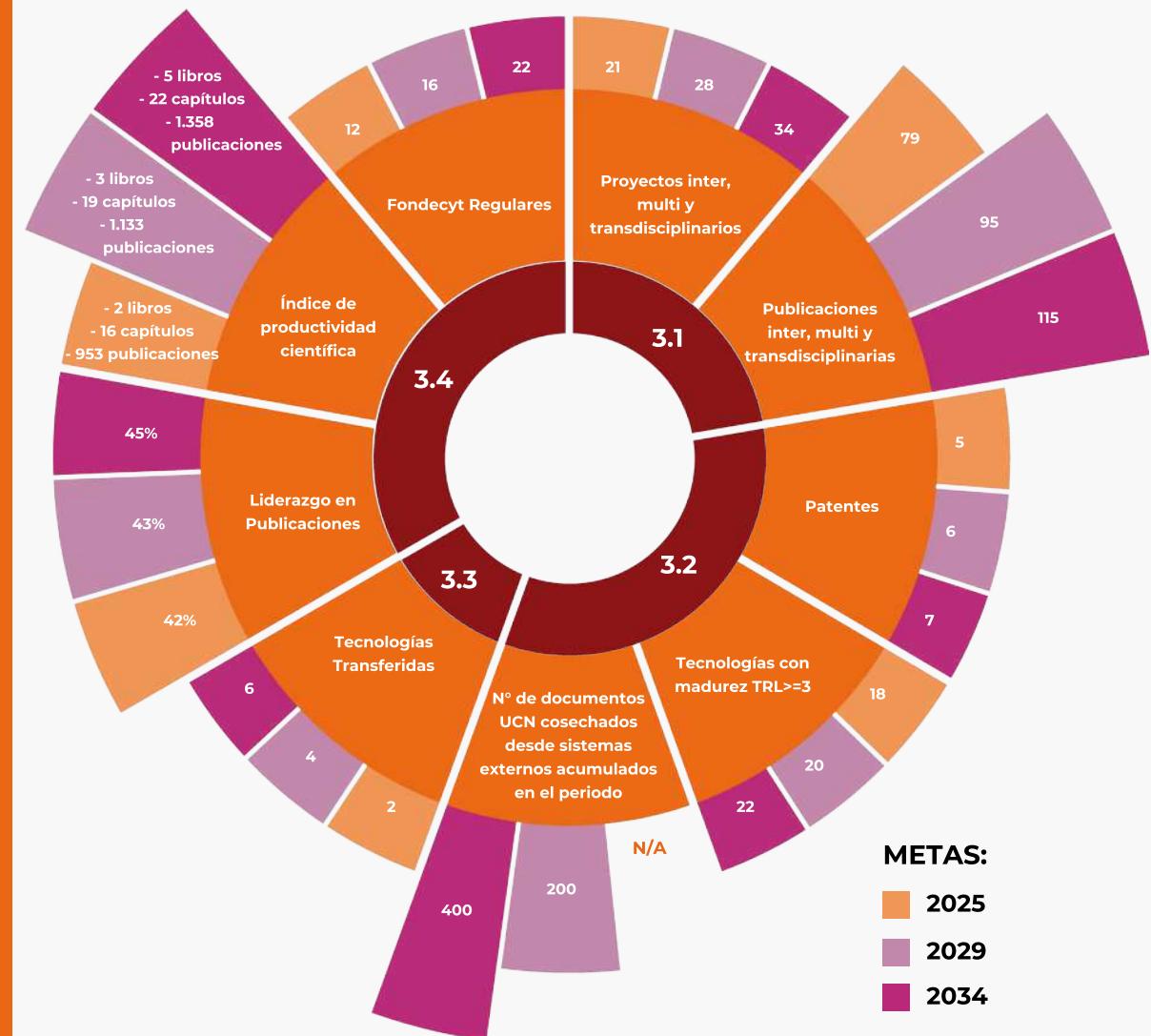
## Objetivos específicos

**3.1 Consolidar la investigación multi-, inter- y/o transdisciplinar** a nivel nacional e internacional en torno a problemáticas de pertinencia territorial y con impacto global.

**3.2 Fortalecer la transferencia de conocimiento y tecnologías** basados en principios de ciencia abierta, maximizando el impacto productivo y sociocultural a nivel nacional e internacional.

**3.3 Fortalecer la investigación e innovación vinculada y colaborativa** para la resolución de problemas del entorno y proponer nuevos desarrollos tecnológicos, económicos y/o sociales.

**3.4 Fortalecer las capacidades internas y el liderazgo en investigación** para impulsar la productividad y el impacto científico-tecnológico en la sociedad.



# Vinculación con el Medio

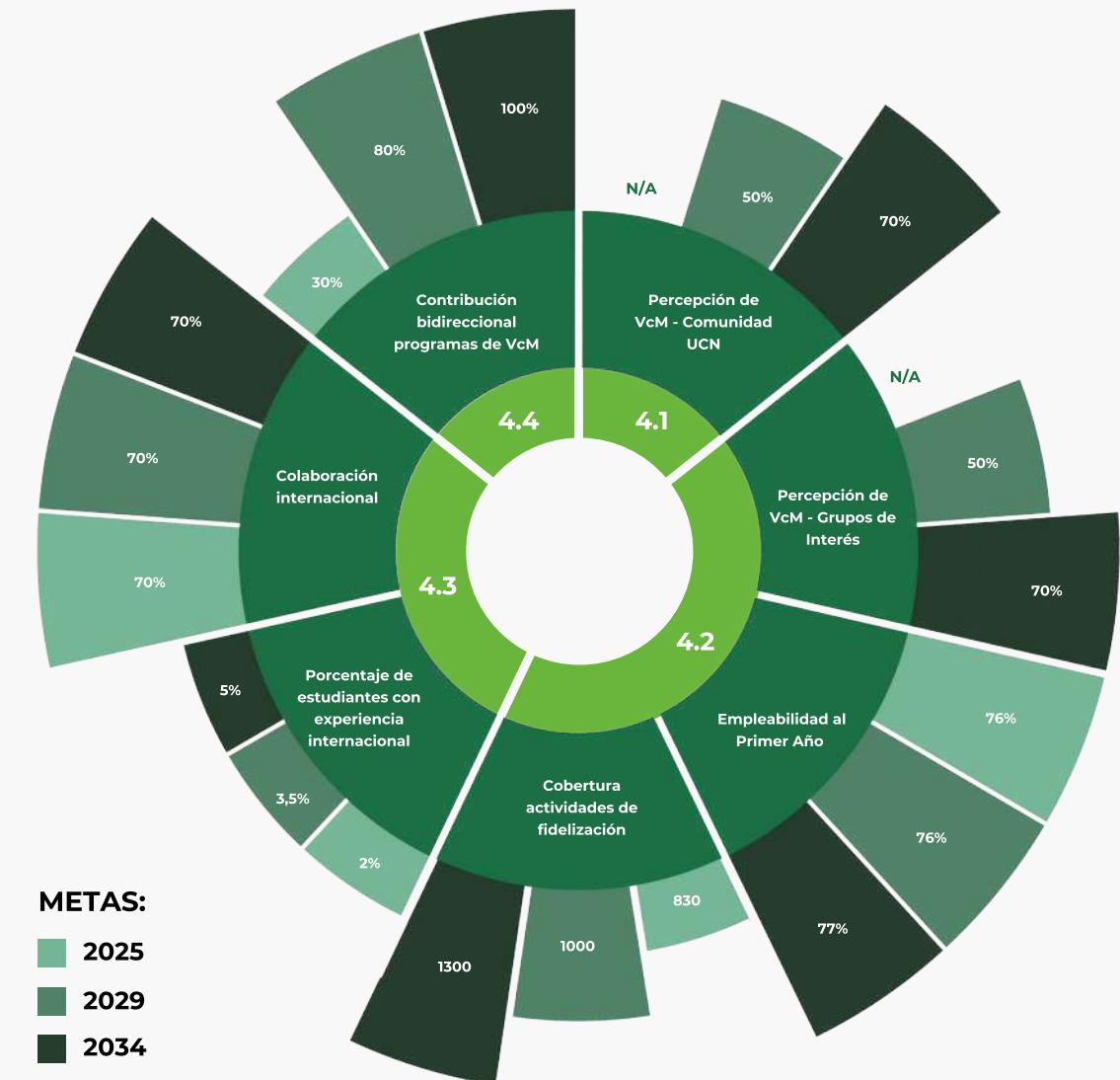
## Objetivos específicos

**4.1 Fomentar una sólida cultura de vinculación con el medio** que potencie su impacto en las otras funciones misionales y fortalezca la contribución al desarrollo del territorio.

**4.2 Consolidar relaciones de colaboración bidireccional** con grupos de interés para el desarrollo del territorio.

**4.3 Consolidar el proceso de internacionalización**, fortaleciendo las capacidades institucionales y asegurando que la Comunidad UCN esté preparada para contribuir positivamente en el ámbito global.

**4.4 Asegurar la implementación efectiva del modelo de gestión de vinculación con el medio** en todos los niveles de la institución.



# Dirección Estratégica

## Objetivos específicos

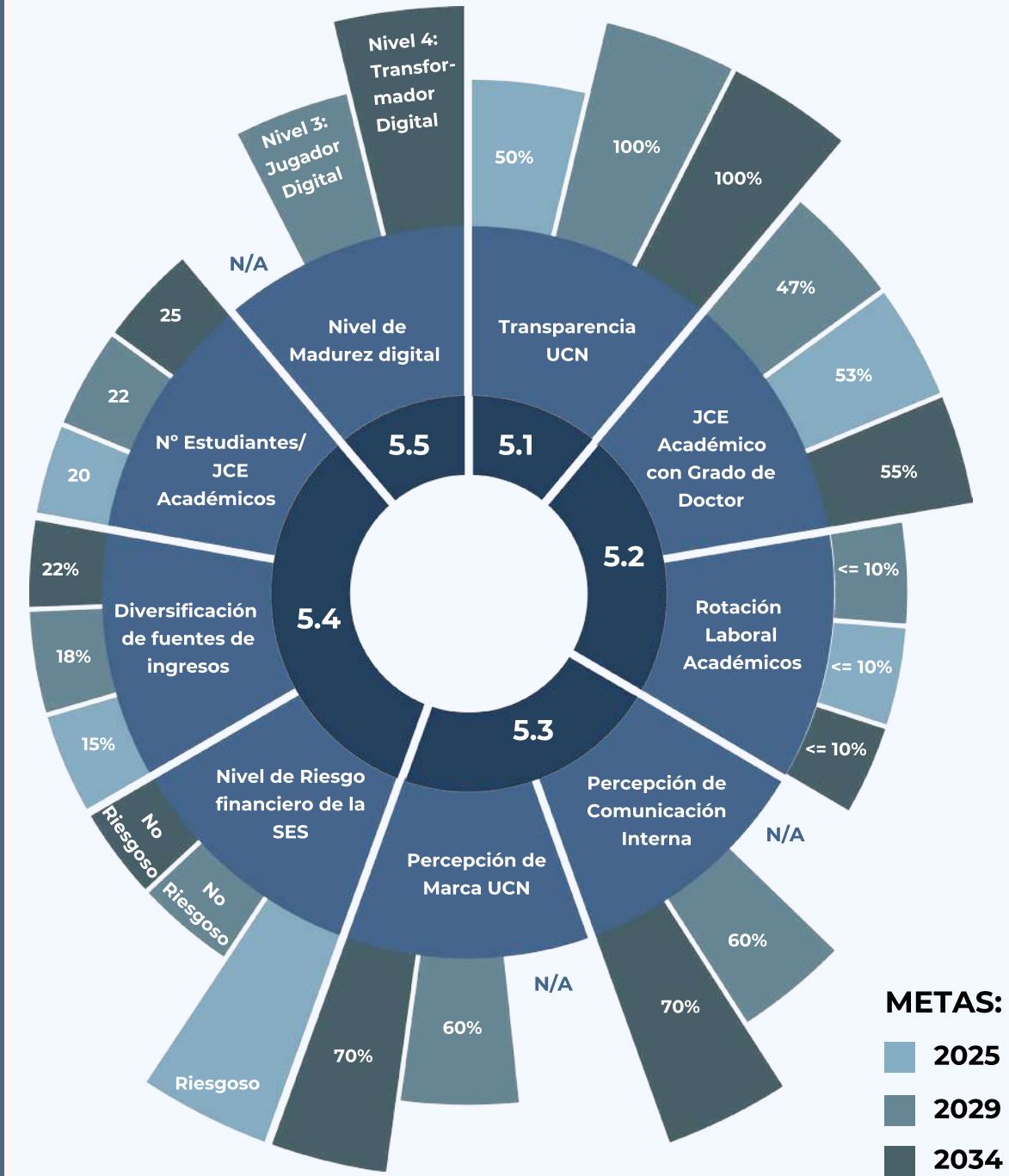
**5.1 Modernizar el modelo de gobernanza** para fortalecer la transparencia, participación y rendición de cuentas, asegurando la eficiencia en la toma de decisiones.

**5.2 Implementar un modelo integral de gestión de personas** que promueva la atracción y retención del talento, desarrollo profesional, aumento del desempeño y el bienestar de los funcionarios en todos los niveles institucionales.

**5.3 Fortalecer una estrategia comunicacional interna y externa** que consolide las relaciones claves con grupos de interés de relevancia, destacando el liderazgo de la UCN en su quehacer a nivel regional, nacional e internacional.

**5.4 Preservar una salud financiera** positiva institucional, mediante la integración de prácticas sostenibles.

**5.5 Desarrollar una estrategia de transformación** digital que permita optimizar los procesos institucionales claves a través de la adopción y uso efectivo de tecnologías digitales para lograr la eficiencia y competitividad de la UCN.





# Identidad y Vida Universitaria

Indicador	Descripción	Fórmula	Nivel	Línea Base	METAS									
					2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Percepción Sentido de Pertenencia Estudiantes	Porcentaje respuestas favorables respecto a experiencia universitaria en encuesta Nacional Evaluación del Compromiso Estudiantil Universidades del CRUCH	(Nº de respuestas 6+7 / Nº total de respuestas)*100	Institucional	S/LB	Cohorte año 1: 40% Cohorte año 3: 48%	Cohorte año 1: 40% Cohorte año 3: 50%								
Percepción Sentido de Pertenencia Académicos y Personal de Apoyo	Nº de académicos y personal de apoyo a la academia con respuesta favorable en evaluación de sentido de pertenencia	Nº de académicos y personal de apoyo con respuesta favorable en el sentido de pertenencia / Nº total de académicos y personal de apoyo a la academia	Institucional	S/LB	N/A	N/A Medición LB	N/A	N/A	10% si LB< 60% 5% si LB>=60%	N/A	N/A	N/A	N/A	10% si 2026<60% 5% si 2026>=60%
Reducción de brecha de género	Nivel de implementación del programa Huella de Género: principiante, aprendiz, maduro o referente	Nivel de evaluación Huella de Género	Institucional	Nivel 1: Principiante	N/A	Nivel 1: Principiante	N/A	N/A	Nivel 3: Maduro	N/A	N/A	N/A	N/A	Nivel 4: Referente
Percepción de satisfacción de inclusión	Porcentaje respuestas favorables respecto a interacción en un marco de diversidad (disciplinas académicas, creencias u opciones religiosas, puntos de vista políticos, identidad de género, grupo étnico, situación de discapacidad) en encuesta ENCE.	Promedio ponderado de las seis categorías consultadas en una escala de valoración de 1 a 4	Institucional	S/LB	Cohorte año 1: 2,79 Cohorte año 3: 2,81									
Percepción de riesgo psicosocial	Nivel de percepción de seguridad, buena convivencia y bienestar	Niveles de medición cuestionario de evaluación de riesgos psicosociales (ISTAS21)	Institucional	Nivel de Riesgo Bajo	Nivel de Riesgo Bajo	Nivel de Riesgo Bajo	Nivel de Riesgo Bajo	Nivel de Riesgo Bajo	Nivel de Riesgo Bajo	Nivel de Riesgo Bajo	Nivel de Riesgo Bajo	Nivel de Riesgo Bajo	Nivel de Riesgo Bajo	Nivel de Riesgo Bajo
Porcentaje de académicos y personal de apoyo a la academia con formación en temas de ética e integridad	Porcentaje de personas con formación en ética e integridad	(Nº de personas con formación en ética e integridad / Nº de personas contratadas en la institución)*100	Unidad Académica	S/LB	N/A	9%	18%	27%	35%	42%	49%	56%	63%	70%



# Formación a lo Largo de la Vida

Indicador	Descripción	Fórmula	Nivel	Línea Base	METAS									
					2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Porcentaje de oferta formativa certificada en el Modelo Educativo	Porcentaje carreras, programas de postgrados y diplomados certificados en el Modelo Educativo	(45% *(Nº carreras certificadas / Total de carreras pre grado)+ 45% *(Nº programas certificados / Total de programas de post grado)+ 10% *(Nº diplomados certificados / Total de diplomados))*100%	Unidad Académica	64,6% Pregrado 0% Postgrado 0% Diplomados	70% Pregrado 30% Postgrado 10% Diplomados	77,5% Pregrado 37,5% Postgrado 17,5% Diplomados	85% Pregrado 45% Postgrado 25% Diplomados	92,5% Pregrado 52,5% Postgrado 32,5% Diplomados	100% Pregrado 60% Postgrado 40% Diplomados	100% Pregrado 68% Postgrado 52% Diplomados	100% Pregrado 76% Postgrado 64% Diplomados	100% Pregrado 84% Postgrado 76% Diplomados	100% Pregrado 92% Postgrado 88% Diplomados	100% Pregrado 100% Postgrado 100% Diplomados
Retención de primer año pre grado	Tasa de retención del primer año	(Estudiantes retenidos cohorte N-1 / Estudiantes matriculados cohorte N-1)*100%	Unidad Académica	83,8%	85%	85,38%	85,75%	86,13%	86,50%	86,80%	87,10%	87,40%	87,70%	88%
Titulación oportuna	Tasa de titulación oportuna de carreras de pre grado	Porcentaje de estudiantes que obtienen su título hasta el año n+1 respecto al año de ingreso.	Unidad Académica	25%	27%	27,75%	28,5%	29,25%	30%	30,6%	31,2%	31,8%	32,4%	33%
Graduación oportuna doctorados	Tasa de graduación oportuna de doctorados	Porcentaje de estudiantes que obtienen su grado hasta el año n+1 respecto al año de ingreso.	Unidad Académica	13,80%	15%	16,25%	17,5%	18,75%	20%	21%	22%	23%	24%	25%
Retención de tercer año pre grado	Tasa de retención del tercer año	(Estudiantes retenidos cohorte N-3 / Estudiantes matriculados cohorte N-3)*100%	Unidad Académica	61,21%	62%	63%	64%	65%	66%	66,8%	67,6%	68,4%	69,2%	70%
Porcentaje de Carreras y Programas c/ implem. Modelo Concreción Curricular	Porcentaje de programas y carreras que implementan los procesos de Seguimiento y Evaluación del currículum.	(50% *(Nº carreras con evaluación del Modelo / Total de carreras pre grado) + (50% *(Nº programas con Evaluación Modelo / Total de programas de post grado)) * 100%	Unidad Académica	79,2% Pregrado 6,9% Postgrado	85% Pregrado 10% Postgrado	88,75% Pregrado 17,5% Postgrado	92,5% Pregrado 25% Postgrado	96,25% Pregrado 32,5% Postgrado	100% Pregrado 40% Postgrado	100% Pregrado 52% Postgrado	100% Pregrado 64% Postgrado	100% Pregrado 76% Postgrado	100% Pregrado 88% Postgrado	100% Pregrado 100% Postgrado
Porcentaje de oferta formativa c/certificación externa calidad	Porcentaje de carreras y programas con evaluación externa de calidad.	(50% *(Nº carreras con ev. externa calidad / Total de carreras pre grado) + 50% *(Nº programas con ev. externa de Calidad / Total de programas de post grado)) * 100%	Unidad Académica	16,6% Pregrado 32,7% Postgrado	44% Pregrado 44% Postgrado	60% Pregrado 53% Postgrado	80% Pregrado 62% Postgrado	90% Pregrado 71% Postgrado	100% Pregrado 80% Postgrado	100% Pregrado 84% Postgrado	100% Pregrado 88% Postgrado	100% Pregrado 92% Postgrado	100% Pregrado 96% Postgrado	100% Pregrado 100% Postgrado
Matrícula de la oferta formativa	Matrícula total de pre grado, postgrado y educación continua	Nº de estudiantes matriculados en pre grado, postgrado y educación continua durante el año.	Institucional	11.337 Pregrado 706 Postgrado 958 Educación Continua	11.450 Pregrado 750 Postgrado 1.200 Educación Continua	11.580 Pregrado 762 Postgrado 1.250 Educación Continua	11.710 Pregrado 775 Postgrado 1.300 Educación Continua	11.840 Pregrado 787 Postgrado 1.350 Educación Continua	12.000 Pregrado 800 Postgrado 1.400 Educación Continua	12.000 Pregrado 810 Postgrado 1.520 Educación Continua	12.000 Pregrado 820 Postgrado 1.640 Educación Continua	12.000 Pregrado 830 Postgrado 1.760 Educación Continua	12.000 Pregrado 840 Postgrado 1.880 Educación Continua	12.000 Pregrado 850 Postgrado 2.000 Educación continua



# Investigación, Tecnología, Innovación Y Creación

Indicador	Descripción	Fórmula	Nivel	Línea Base	METAS									
					2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Proyectos inter, multi y transdisciplinarios	Cantidad de proyectos inter, multi o transdisciplinarios adjudicados	Nº de proyectos inter, multi o transdisciplinarios adjudicados durante el año	Unidad Académica	20	21	22	24	26	28	30	31	32	33	34
Publicaciones inter, multi y transdisciplinarias	Cantidad de publicaciones inter, multi o transdisciplinarias	Nº de publicaciones inter, multi o transdisciplinarias durante el año	Unidad Académica	75	79	83	87	91	95	99	103	107	111	115
Patentes	Solicitudes de Patentes de nuevas tecnologías (familia simplete)	Nº de patentes solicitadas de nuevas tecnologías en el año	Unidad Académica	4	5	5	5	5	6	6	6	6	6	7
Tecnologías con madurez TRL>=3	Tecnologías con madurez TRL 3 o superior	Nº Tecnologías con madurez TRL>=3 durante el año	Unidad Académica	18	18	18	19	19	20	20	21	21	22	22
Nº de documentos UCN cosechados desde sistemas externos acumulados en el periodo.	Nº de documentos cosechados en ANID. El indicador es acumulado, ya que el documento se cosecha por el sistema una sola vez se preserva para las consultas. Considera artículos, tesis de postgrado, proyectos y data sets.	Nº de documentos UCN cosechados desde sistemas externos acumulados en el periodo.	Institucional	S/LB	N/A	50	100	150	200	240	280	320	360	400
Tecnologías Transferidas	Tecnologías transferidas: Licenciadas a terceros o transferidas a spin-off	Nº de tecnologías transferidas a terceros o transferidas a spin-off durante el año	Unidad Académica	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6
Liderazgo en Publicaciones	Porcentaje de publicaciones WoS, Scopus, Scielo con autor principal o de correspondencia	(Nº de publicaciones WoS, Scopus, Scielo con académico UCN como autor principal o correspondiente / Nº total de publicaciones WoS, Scopus, Scielo)*100	Unidad Académica	41,16%	42%	42,20%	42,50%	42,70%	43%	43,40%	43,80%	44,20%	44,60%	45%
Índice de productividad científica	Cantidad de publicaciones únicas en WoS, Scopus, Scielo, libro y capítulos de libro	Nº publicaciones WoS, Scopus, Scielo, Libros, Capítulos de Libros en el año	Unidad Académica	- 2 libros - 15 capítulos - 908 publicaciones	- 2 libros - 16 capítulos - 953 publicaciones	- 2 libros - 17 capítulos - 998 publicaciones	- 3 libros - 17 capítulos - 1.043 publicaciones	- 3 libros - 18 capítulos - 1.088 publicaciones	- 3 libros - 19 capítulos - 1.133 publicaciones	- 4 libros - 19 capítulos - 1.178 publicaciones	- 4 libros - 20 capítulos - 1.223 publicaciones	- 4 libros - 21 capítulos - 1.268 publicaciones	- 5 libros - 21 capítulos - 1.313 publicaciones	- 5 libros - 22 capítulos - 1.358 publicaciones
Fondecyt Regulares	Cantidad de Fondecyt Regulares	Nº de proyectos Fondecyt Regulares adjudicados durante el año	Unidad Académica	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	22



# Vinculación con el Medio

Indicador	Descripción	Fórmula	Nivel	Línea Base	METAS									
					2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Percepción de VcM - Comunidad UCN	Porcentaje de respuestas favorables de la Comunidad UCN en encuesta de percepción de VcM	(Nº de personas con evaluación positiva (siempre+casi siempre)/ Nº total de personas encuestadas)*100	Institucional	S/LB	N/A	30%	N/A	N/A	50%	N/A	N/A	N/A	N/A	70%
Percepción de VcM - Grupos de interés	Porcentaje de respuestas favorables de los grupos de interés de la UCN en encuesta de percepción de VcM	(Nº de personas con evaluación positiva (siempre+casi siempre)/ Nº total de personas encuestadas)*100	Institucional	S/LB	N/A	30%	N/A	N/A	50%	N/A	N/A	N/A	N/A	70%
Empleabilidad al Primer Año	Porcentaje de empleabilidad al primer año a nivel institucional	(Nº titulados con ingresos en el primer año de titulación de las cohortes (N-4), (N-3) y (N-2) / Nº titulados de las cohortes (N-4), (N-3) y (N-2)) * 100%	Institucional	76%	76%	76%	76%	76%	77%	77%	77%	77%	77%	77%
Cobertura actividades de fidelización	Nº de alumni que participen en actividades realizadas por la institución	Nº de alumni que participen en actividades realizadas por la institución	Unidad Académica	790	830	873	916	958	1000	1060	1120	1180	1240	1300
Porcentaje de estudiantes con experiencia internacional	Considera movilidad saliente de pregrado y postgrado en las siguientes modalidades: estadías largas, estadías cortas, COIL, EMI, cotutela de tesis, doble grado	Nº de estudiantes matriculados en pregrado y postgrado con experiencia en internacionalización según modalidades definidas	Unidad Académica	0,9%	2%	2,38%	2,75%	3,13%	3,5%	3,8%	4,1%	4,4%	4,7%	5%
Colaboración internacional	Porcentaje de publicaciones en co-autoría internacional	(Nº de publicaciones Wos con autores extranjeros / Nº total de publicaciones WoS)*100	Unidad Académica	69%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%	70%
Contribución bidireccional programas de VcM	Porcentaje de programas que aplican indicadores bidireccionales	(Nº Programas con medición bidireccional / Total de programas VcM) * 100%	Institucional	25%	30%	43%	55%	68%	80%	84%	88%	92%	96%	100%



# Dirección Estratégica

Indicador	Descripción	Fórmula	Nivel	Línea Base	METAS									
					2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031	2032	2033	2034
Transparencia UCN	Porcentaje unidades y de organizaciones relacionadas con rendición de cuentas. Se incluyen facultades, escuelas dependientes de vicerrectorías, entidades relacionadas, vicerrectorías e institutos.	(Número de unidades y org. relacionadas con rendición de cuentas según formato estándar / Total de unidades y org. relacionadas)* 100	Unidad Académica	4%	50%	62%	75%	87,5	100%	100%	100%	100%	100%	100%
JCE con Grado de Doctor	Porcentaje de académicos con grado de doctor	(JCE con grado de doctor / JCE Totales)* 100	Unidad Académica	46,8%	47%	48,5%	50%	51,5%	53%	53,4%	53,8%	54,2%	54,6%	55%
Rotación Laboral Académicos	Porcentaje de Rotación Laboral Académicos	(Nº salidas de académicos / Nº total de académicos vigentes el año anterior)*100	Institucional	9,1%	<= 10%	<= 10%	<= 10%	<= 10%	<= 10%	<= 10%	<= 10%	<= 10%	<= 10%	<= 10%
Percepción de Comunicación Interna	Porcentaje de satisfacción sobre la comunicación interna.	(Nº de personas con evaluación positiva (siempre+casi siempre)/ Nº total de personas encuestadas)*100	Institucional	S/LB	N/A	50%	N/A	N/A	60%	N/A	N/A	N/A	N/A	70%
Percepción de Marca UCN	Percepción de la marca UCN en grupos de interés	(Nº de personas con evaluación positiva (siempre+casi siempre)/ Nº total de personas encuestadas)*100	Institucional	S/LB	N/A	50%	N/A	N/A	60%	N/A	N/A	N/A	N/A	70%
Nivel de Riesgo financiero de la SES	Nivel de riesgo financiero SES	Nivel de riesgo SES	Institucional	No Riesgoso	Riesgoso	No Riesgoso	No Riesgoso	No Riesgoso	No Riesgoso	No Riesgoso	No Riesgoso	No Riesgoso	No Riesgoso	No Riesgoso
Diversificación de fuentes de ingresos	Porcentaje de financiamiento distinto a arancel o aporte fiscal	Porcentaje de ingresos distintos al arancel o aportes fiscales/ Total de ingresos	Institucional	14%	15%	15,75%	16,5%	17,25%	18%	18,8%	19,6%	20,4%	21,2%	22%
Estudiantes / JCE Académicos	Razón de estudiantes a académicos en jornada completa equivalente	Nº total matrícula total / Nº de JCE Académicos	Unidad Académica	18,16	20	20,5	21	21,5	22	22,6	23,2	23,8	24,4	25
Nivel de Madurez Digital	Nivel de Madurez Digital	Resultado evaluación REUNA	Institucional	Nivel 2: Explorador Digital	N/A	Nivel 2: Explorador Digital	N/A	N/A	Nivel 3: Jugador Digital	N/A	N/A	N/A	N/A	Nivel 4: Transformador Digital



## Glosario

**Plan de Desarrollo Estratégico:** Documento integral que establece los objetivos a largo plazo de una organización, las estrategias para alcanzarlos y los recursos necesarios, alineando todas las actividades hacia la misión y visión institucional.

**Misión:** Declaración que define la razón de ser de la organización, describiendo su propósito, a quién sirve y cómo contribuye al entorno social, económico o cultural.

**Visión:** Proyección aspiracional que la organización busca alcanzar en un horizonte temporal determinado, guiando sus esfuerzos estratégicos.

**Valores:** Principios éticos y conductuales fundamentales que guían las decisiones y acciones de la organización, promoviendo coherencia y compromiso en su funcionamiento.

**Áreas de Desarrollo:** Dimensiones prioritarias identificadas como clave para impulsar el crecimiento, la mejora continua o el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

**Líneas de acción:** Directrices operativas que orientan la implementación de estrategias mediante activida-

des específicas, asegurando coherencia y efectividad en el logro de los objetivos estratégicos y específicos.

**Objetivo Estratégico:** Meta global que define el resultado clave que la organización desea lograr, vinculado directamente con su misión y visión, y orientado a generar un impacto significativo.

**Objetivo Específico:** Resultados concretos y medibles que contribuyen directamente al cumplimiento de un objetivo estratégico, estructurando acciones particulares.

**Estrategia:** Enfoque o plan de acción deliberado diseñado para alcanzar los objetivos estratégicos, optimizando recursos y capacidades en un entorno competitivo o cambiante.

**Iniciativa:** Proyecto o acción específica que opera dentro de una estrategia para avanzar hacia el logro de objetivos estratégicos o específicos.

**Indicador:** Herramienta cuantitativa o cualitativa que mide el desempeño de una actividad, proceso o resultado, evaluando el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos.

